Von der Ilseder Hütte zur Salzgitter AG

Am Anfang standen Erz und Roheisen

Am 6. September 1858 wurde in der kleinen, ländlich gelegenen Ortschaft Groß Ilsede im damaligen Königreich Hannover die *Actien-Gesellschaft Ilseder Hütte* gegründet, um die in der Region reichlich vorhandenen Eisenerze für die Roheisenherstellung zu nutzen.

Die Aktionäre, die sich zu diesem Zeitpunkt an dem Unternehmen beteiligten, wussten, dass sie ein hohes finanzielles Risiko eingingen. Zum einen galten die Erzvorkommen aufgrund ihres geringen Eisenanteils und ihres hohen Phosphorgehaltes als schwer verwertbar. Zum anderen hatten einige von ihnen bereits unmittelbar zuvor viel Geld verloren, als sie einen Unternehmer unterstützten, der spektakulär scheiterte bei dem Versuch, an selber Stelle ein Bergwerks- und Hüttenunternehmen aufzubauen.

Das erste Jahrzehnt der Ilseder Hütte verlief – auch wegen der allgemein schwierigen Wirtschaftslage – sehr wechselhaft, aber insgesamt erfolgreich. Bereits 1860 ging der erste Hochofen in Betrieb, die Roheisenproduktion begann. Da die Erze zunächst im Tagebau gewonnen werden konnten, waren die Abbaukosten niedrig, und die Verhüttung erfolgte mit einem deutlich geringeren Koksverbrauch als ursprünglich angenommen. Nach dem Aufbau einer leistungsfähigen Verkehrsinfrastruktur glich dies die Transportkosten der Kohle mehr als aus, die mangels naher abbauwürdiger Vorkommen zum größten Teil aus dem Ruhrgebiet zugekauft werden musste.

Schrittweise konnte das Unternehmen seine Anlagen um zusätzliche Hochöfen, notwendige Nebenbetriebe und eine eigene Kokerei erweitern. Es baute die Erzförderung aus, auch unter Tage, und schuf ein umfassendes soziales Netz für die kontinuierlich wachsende Zahl seiner Mitarbeiter. Abgesehen von einigen wenigen Fachleuten stammten diese zunächst aus der Region Ilsede-Peine, bald mussten sie aber auch weiter entfernt angeworben werden. Vor allem der daraus resultierende Werkswohnungsbau der Ilseder Hütte galt überregional als vorbildlich.

Ausbau zum Montankonzern

Die Ilseder Hütte war in den ersten Jahrzehnten ihres Bestehens ein reiner Roheisenproduzent. Als die wirtschaftlichen Vorteile einer ortsnahen Weiterverarbeitung des Eisens zu Stahl und Walzprodukten immer deutlicher wurden, entstanden die dafür benötigten Stahl- und Walzwerksanlagen zunächst

gesellschaftsrechtlich unabhängig im benachbarten Peine. Die *Actien-Gesellschaft Peiner Walzwerk* wurde 1872 allerdings hauptsächlich von Aktionären der Ilseder Hütte gegründet und beide Unternehmen waren von Beginn an durch Abnahme- bzw. Lieferverträge eng miteinander verbunden. Als das Peiner Walzwerk 1880 seine Kapazität so gesteigert hatte, dass ein großer Teil der Ilseder Produktion dort verarbeitet werden konnte und ein weiter steigender Verbrauch absehbar war, erwarb die Ilseder Hütte das Unternehmen.

In den Folgejahren war der wirtschaftliche Erfolg der Ilseder Hütte zumeist eng mit technischen Fortschritten verknüpft. Die bereits 1881 getroffene Entscheidung für den Bau eines Thomas-Stahlwerks in Peine machte den Konzern zu einem der Pioniere bei der Einführung dieses damals noch jungen Verfahrens in Deutschland. Für die Ilseder Hütte war es besonders bedeutend, da es die Verarbeitung der heimischen phosphorreichen Erze nun endlich auch zu höherwertigen und damit gewinnbringenderen Stahlqualitäten ermöglichte.

Es folgten sowohl in Ilsede als auch in Peine unzählige weitere Verbesserungen der Anlagen und Verkehrseinrichtungen, wie beispielsweise 1902 in Peine die Inbetriebnahme eines Siemens-Martin-Stahlwerkes und 1911 die Umstellung des Roheisentransports zwischen Ilsede und Peine auf flüssiges Roheisen. Sie trugen nicht nur zur Kostenreduzierung, sondern vor allem auch zur Produktions- und Qualitätssteigerung bei.

In Peine schuf der kontinuierliche Ausbau der Walzstraßen und des Walzprogramms mit dem Schwerpunkt auf Profil- und Trägerproduktion die Voraussetzungen dafür, dass dort 1914 erstmalig das Walzen eines Breitflanschträgers mit parallelen Flanschen gelang. Die besondere Leistungsstärke des Peiner Walzwerks machte den „Peiner Träger" international berühmt und das Unternehmen dauerhaft zum Synonym für Profilerzeugnisse in höchster Qualität.

Im Geschäftsjahr 1920/21 begann die Ilseder Hütte mit dem Aufbau einer eigenen Steinkohlenbasis, um ihre Abhängigkeit von der Zulieferung Dritter zu reduzieren. Sie erwarb das Bergwerk *Friedrich der Große* in Herne/Westfalen sowie ein kleineres Bergwerk in Minden. Das Unternehmen entwickelte sich damit endgültig zu einem vertikal gegliederten Montankonzern, der – wie die Wettbewerber im Ruhrgebiet – alle Stufen vom Vormaterial bis zur Weiterverarbeitung in seinem Verbund vereinte.

1932 verlegte die Ilseder Hütte ihren Unternehmenssitz von Ilsede nach Peine.

Nationalsozialismus, Kriegswirtschaft und die Folgen

1937 leitete ein Ereignis dauerhafte Veränderungen für die Ilseder Hütte ein, von dem das Unternehmen gesellschaftsrechtlich zunächst überhaupt nicht berührt wurde. Die nationalsozialistische Regierung gründete die *Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten „Hermann Göring"*, um in der nur wenige Kilometer von Ilsede und Peine entfernten Region Salzgitter ein staatseigenes Hüttenwerk aufzubauen und zu betreiben. Dieses Projekt sollte auf Basis der heimischen Erze die Autarkie- und Rüstungspolitik des NS-Staates unterstützen. Die privaten Montanunternehmen, die Erzkonzessionen im Salzgittergebiet besaßen, wurden gezwungen, diese im Tausch gegen Anteile an die neue Gesellschaft abzugeben – neben einigen Ruhrgebietskonzernen war davon vor allem die Ilseder Hütte betroffen. Sie stand von nun an im ungleichen Wettbewerb mit einem großen Nachbarn, dem der Staat uneingeschränkten Vorrang gewährte.

Die folgenden Jahre bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs waren für die Ilseder Hütte von Rüstungs- und Kriegswirtschaft geprägt. Um trotz des zunehmenden Mangels an deutschen Arbeitskräften die Produktion weitgehend aufrechtzuerhalten, beschäftigte das Unternehmen ab 1941 auch Kriegsgefangene und Zwangsarbeiter. Erst bei Kriegsende standen die Betriebe völlig still – hauptsächlich aufgrund von Kohlenmangel. Die Produktionsanlagen hatten vergleichsweise geringe Kriegsschäden erlitten.

Ab Ende 1945 erlaubte die Militärregierung der Ilseder Hütte schrittweise die Wiederaufnahme der Produktion. Auf die zeitweilig geplante Demontage von Betriebsanlagen verzichtete die Alliierte Hohe Kommission in den folgenden Jahren ebenso wie auf eine dauerhafte Entflechtung der Konzernstrukturen. Sie entschied 1951/52 abschließend, dass die Ilseder Hütte keine übermäßige Konzentration wirtschaftlicher Macht darstelle und entließ sie aus der alliierten Kontrolle. Den zwangsweise an die Reichswerke abgegebenen Erzbesitz erhielt das Unternehmen zum größten Teil zurück.

Modernisierung, Wachstum und Kooperation

In den 1950er- und 1960er-Jahren stand die wirtschaftliche Entwicklung der Ilseder Hütte im Spannungsfeld von Wiederaufbau, allgemeinem Wirtschaftsaufschwung, steigenden Produktionszahlen und zugleich steigenden Kosten, hohem Investitionsbedarf und Kapitalmangel. Der Konzern investierte an allen Standorten in umfangreiche und kostenintensive Modernisierungsmaßnahmen. In Ilsede wurden die Hochöfen und Nebenanlagen ausgebaut, in Peine entstanden neue Walzstraßen und ein modernes Blasstahlwerk, das 1964 seinen Betrieb aufnahm. Das mittlerweile veraltete Thomas-Stahlwerk wurde stillgelegt. Im Erzbergbau erfolgte schrittweise eine Konzentration auf besonders leistungsfähige Anlagen.

Den eigenen Steinkohlenbergbau gab die Ilseder Hütte 1969 auf, indem sie ihr Bergwerk *Friedrich der Große* in die neugegründete *Ruhrkohle AG* einbrachte. Das kleine Mindener Bergwerk hatte sie bereits 1958 geschlossen.

Parallel zu all diesen Maßnahmen zeichnete sich für die Ilseder Hütte – wie für die gesamte Montanindustrie – immer deutlicher ab, dass der international wachsende Wettbewerbsdruck langfristig nicht mehr allein durch Modernisierungen und Rationalisierungen aufgefangen werden konnte. Branchenweit setzte ein Trend zu Kooperationen und Fusionen ein. Die Ilseder Hütte hatte bereits in den 1950er-Jahren Vereinbarungen mit dem benachbarten Hüttenwerk in Salzgitter getroffen, vor allem über Erzlieferungen und -erschließungen. In den 1960er-Jahren wurden diese Beziehungen durch kostenreduzierende Produktions- und Investitionsabstimmungen intensiviert. Das Nachbarunternehmen war als Teil des deutschen Besitzes des ehemaligen Reichswerke-Konzerns mittlerweile in das Eigentum der Bundesrepublik Deutschland übergegangen und gehörte zur bundeseigenen *AG für Berg- und Hüttenbetriebe*, die 1961 in *Salzgitter AG* umfirmierte. Sein Fortbestand war erst nach langwierigen politischen und öffentlichen Auseinandersetzungen genehmigt worden, und da die Betriebsanlagen zu großen Teilen demontiert waren, musste das Hüttenwerk weitgehend neu aufgebaut werden. Ab 1953 firmierte es als *Hüttenwerk Salzgitter AG*, ab 1964 als *Salzgitter Hüttenwerk AG*.

Ab Mitte der 1960er-Jahre entwickelten sich aus der langjährigen Kooperation zwischen Ilseder Hütte und Salzgitter intensive Gespräche über einen möglichen Zusammenschluss, in die zeitweilig auch weitere Unternehmen mit einbezogen wurden. Sie mündeten schließlich darin, dass der damalige Salzgitter-Konzern seinen in der *Salzgitter Hüttenwerk AG* zusammengefassten Stahlbereich sowie einige weitere hüttenrelevante Beteiligungen im Rahmen einer Kapitalerhöhung in die Ilseder Hütte einbrachte. Die *Salzgitter AG* übernahm zugleich die Aktienmehrheit an dem neuen Gemeinschaftsunternehmen, das damit mehrheitlich in staatlichen Besitz überging. Die Ilseder Hütte firmierte zum 1.10.1970 in *Stahlwerke Peine-Salzgitter AG* um.

Schwierige Jahrzehnte

Die 1970er-Jahre begannen für die *Stahlwerke Peine-Salzgitter AG* vielversprechend, zunächst stiegen Produktion, Umsätze und Gewinn. Doch bereits nach wenigen Jahren setzte eine weltweite Stahlkrise ein, die mit wechselnder Intensität über zwei Jahrzehnte andauern sollte. Es folgten grundlegende Umstrukturierungen und Modernisierungen, die zwingend notwendig waren, um die Leistungsfähigkeit und damit das Überleben der *Stahlwerke Peine-Salzgitter AG* zu sichern. Die Konzentration der Produktion auf die leistungsfähigsten Anlagen und der damit verbundene Ausbau der Standorte Salzgitter und Peine führte zu einem Bedeutungsverlust des Gründungsstandortes Ilsede. 1983 wurde dort zunächst die Roheisenproduktion eingestellt, 1995 erfolgte durch Stilllegung von Kraftwerk, Kokerei und der bis dahin noch verbliebenen Nebenanlagen die endgültige Aufgabe. Den eigenen Erzbergbau reduzierte das Unternehmen kontinuierlich zugunsten des Ankaufs günstigerer ausländischer Erze. Nach der Schließung der Grube Lengede im Jahr 1977 sank der Eigenanteil an der Erzversorgung erstmals auf unter 10 %, 1982 wurde mit Schließung der Grube Haverlahwiese der eigene Erzbergbau endgültig eingestellt.

Einen für die Unternehmensgeschichte bedeutsamen Einschnitt dieser schwierigen Jahrzehnte markiert das Jahr 1989. Die Bundesrepublik Deutschland privatisierte die *Salzgitter AG* und damit auch die zu ihr gehörende Tochtergesellschaft *Stahlwerke Peine-Salzgitter AG* durch Verkauf an den niedersächsischen Mischkonzern *Preussag AG*.

In den Folgejahren ging der alte Salzgitter-Konzern in der *Preussag AG* auf, die Stahlwerke Peine-Salzgitter AG firmierte 1992 in *Preussag Stahl AG* um.

Neubeginn und Weiterentwicklung

Bereits nach wenigen Jahren zeichnete sich ab, dass die *Preussag Stahl AG* im Preussag-Konzern langfristig keine Zukunft haben würde. Dieser verlagerte den Schwerpunkt seiner Tätigkeit zunehmend auf die Touristikbranche und strebte einen Verkauf des Stahlbereiches an. Um den Stahlstandort Niedersachsen und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern, intervenierten das Bundesland Niedersachsen und die Norddeutsche Landesbank. Sie ermöglichten 1998 die Verselbstständigung und den Börsengang des Unternehmens, das zeitgleich von *Preussag Stahl AG* in *Salzgitter AG* umfirmierte.

Die *Salzgitter AG* begann 1998 ein völlig neues Kapitel in ihrer zu diesem Zeitpunkt bereits einhundertvierzigjährigen Unternehmensgeschichte. Der Name erinnert an die frühere zeitweilige Konzernobergesellschaft, die staatseigene *Salzgitter AG*. Im Gegensatz zu ihr ist die neue *Salzgitter AG*

jedoch ein börsennotiertes Unternehmen. Sie stellt seit 1998 auf ganz eigene Weise ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis.

Im Jahr 2000 ergänzte die Salzgitter AG ihre traditionsreiche Kernaktivität Stahl um das Geschäftsfeld Stahlrohre, indem sie die Mannesmannröhren-Werke AG und die Marke Mannesmann übernahm. Mannesmann ist seit über 130 Jahren der Inbegriff für Stahlrohre in höchster Qualität.
2007 wurde die Klöckner-Werke AG erworben und damit der Grundstein für den neuen Unternehmensbereich Technologie (heute Geschäftsbereich Technologie) gelegt. Die Klöckner-Werke waren eine international agierende Maschinenbau-Holding mit dem Schwerpunkt Abfüll- und Verpackungsanlagen.

Parallel zu diesem Konzernausbau erfolgten zahlreiche organisatorische Umstrukturierungen. 2001 gab sich der Konzern eine Holdingstruktur, unter anderem wurde die Produktion an den Standorten Salzgitter und Peine in die neu gegründeten Tochtergesellschaften Salzgitter Flachstahl GmbH und Peiner Träger GmbH ausgegliedert. Die Salzgitter AG ist seitdem als Management-Holding die Führungsgesellschaft eines modernen und innovativen Stahl- und Technologiekonzerns, der mit seinen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften weltweit erfolgreich tätig ist – eines jungen Konzerns mit zugleich großer Tradition.